



La **pensée critique**, une compétence clé à développer

Livre blanc

Sommaire

PAGE 3 ÉDITO

- » Une attente croissante dans le monde de l'entreprise

PAGE 4-5 INTRODUCTION

- » Comment insuffler une culture de la pensée critique
- » PAGE 6-7
Cette « power skill » qui mobilise plusieurs aptitudes
- » PAGE 8-9
Un thème transverse à intégrer tout au long du cursus des étudiant·e·s
- » PAGE 9-11
Former à la pensée critique : un enjeu citoyen
- » PAGE 11-12
Une demande des employeur·euse·s, une contribution à l'employabilité
- » PAGE 13-16
Développer sa pensée critique pour gagner en épanouissement personnel et professionnel

PAGE 17-18 CONCLUSION

- » PAGE 19
Les solutions Pearson TalentLens au service de l'évaluation et du développement de la pensée critique
- » PAGE 20
À propos de TalentLens



ÉDITO

Une attente croissante dans le monde de l'entreprise

Si la pensée critique s'invite depuis peu, et de manière encore timide, dans les plans de développement des compétences, son histoire est beaucoup plus ancienne. Il y a plus de 2 000 ans, les philosophes grecs l'avaient placée au cœur de leur réflexion, avec notamment Socrate et son concept de sophismes, ces raccourcis du raisonnement qu'il fallait contrecarrer par un questionnement approfondi et un examen critique. D'autres après lui, comme Descartes et Kant, s'intéresseront à la pensée critique, qui sera par la suite un élément clé du Siècle des Lumières.

Il y a là un paradoxe : malgré ce fort ancrage philosophique, la pensée critique reste l'un des parents pauvres de l'éducation et de la formation. Moins mise en avant que les compétences relationnelles ou le savoir-être, elle est pourtant une *soft skill* particulièrement importante, comme le révèlent de nombreuses études. Elle fait en revanche souvent défaut chez les élèves, les étudiant·e·s et les salarié·e·s, alors qu'elle est indispensable pour prendre des décisions éclairées et maintenir son libre-arbitre.

Théories du complot et *fake news*, multiplication des sources et difficultés à en identifier la qualité... L'explosion du volume d'informations et l'accélération de la vitesse à laquelle nous les recevons, aussi bien au travail qu'à la maison, rend aujourd'hui de plus en plus complexe l'évaluation objective des arguments. Or la capacité à prendre du recul et de la hauteur est indispensable pour être un·e citoyen·ne éclairé·e – et un·e collaborateur·rice efficace.

Nul doute que dans un proche avenir, la pensée critique sera un axe à privilégier dans les politiques RH. D'ailleurs de plus en plus d'organisations attendent de leurs salarié·e·s les « quatre C », des compétences cognitives orientées vers la résolution de problèmes complexes : pensée critique, communication, collaboration et créativité. De quoi rebattre les cartes et redonner enfin à la pensée critique la place qu'elle mérite ?

INTRODUCTION

Comment insuffler une culture de la pensée critique

Un enjeu majeur pour naviguer dans un monde incertain et changeant, et être en mesure d'exercer sa pleine citoyenneté.

Pour ancrer la pensée critique dans le quotidien de tout un chacun, il faut déjà savoir de quoi l'on parle. Or, comme le précise un **article** paru en 2018 dans la Stanford Encyclopedia of Philosophy, « sa définition est contestée, mais les multiples définitions peuvent être comprises comme des conceptions différentes d'un même concept de base : une réflexion attentive orientée vers un but ». Pour être plus précis, les expert·e·s de Pearson TalentLens la considèrent comme la capacité à aborder une situation de manière logique et à la considérer sous de multiples angles, tout en séparant les faits des opinions, des préjugés, des intuitions et des suppositions.

Une sur-confiance des jeunes en Internet et les réseaux sociaux

Il s'agit donc d'une compétence essentielle pour éviter de prendre toute affirmation comme une vérité, pour envisager une situation donnée sous différentes perspectives, ou encore pour faire des choix éclairés. Pourtant, celle-ci semble souvent faire défaut. D'après le **Baromètre** de l'esprit critique, réalisé par Universcience, à peine 14 % de la population diversifie ses sources d'information. Cette enquête démontre aussi que les 18-24 ans représentent la population qui cherche le moins à exercer sa pensée critique. Par exemple, ils·elles ont bien plus confiance que leurs aîné·e·s dans les informations

glanées sur internet (52 % contre 39 % pour l'ensemble des Français·e·s) et les réseaux sociaux (42 % contre 29 %). Un·e jeune sur quatre estime également qu'une validation scientifique n'apporte pas plus de valeur à une affirmation donnée, et reconnaît ne pas accorder de crédit à la science...

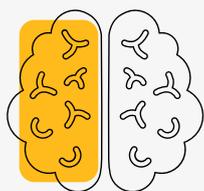
Face à la mésinformation : curiosité, créativité et rationalité

Dernier enseignement, tout aussi inquiétant : quatre Français·e·s sur dix considèrent ne pas avoir d'esprit critique ! Il est donc urgent d'instaurer et de faire vivre une culture dédiée à la pensée critique, comme le recommandent deux chercheurs américains en sciences de l'éducation, G. Williamson McDiarmid et Yong Zhao. Dans leur récent essai, *Learning for Uncertainty*, ils alertent sur l'importance de préparer les nouvelles générations au futur incertain qui les attend. Notamment, à agir face à la prolifération de mésinformation, en aidant chacun·e

La pensée critique peut être définie comme « *la remise en question des hypothèses, l'évaluation d'une situation sous différents angles, la résolution créative des problèmes et l'utilisation d'une approche réflexive et réfléchie* »

Emma-Sue Prince
7 Skills for the Future
Pearson, 2019

à développer sa curiosité, sa créativité, et sa capacité à prendre des décisions rationnelles. Pour les deux chercheurs, les personnes qui y parviennent auront un temps d'avance en étant « socialement et mentalement flexibles, bons en communication et en travail d'équipe ». Autant de compétences essentielles pour réussir sa vie personnelle et professionnelle.



Dans le cerveau d'un·e penseur·euse critique

Pour identifier précisément les différentes facettes de la pensée critique, les neurosciences apportent un éclairage utile en repérant les parties de notre cerveau qui entrent en jeu. Une étude conduite en 2022 par des chercheur·euse·s de l'université du Texas s'est notamment intéressée aux bases cérébrales de la remise en question face à des fake news. L'IRM révèle que plusieurs zones sont activées, en particulier celles associées à l'activité cognitive délibérée :

- » le cortex préfrontal médian, qui contrôle la prise de décision et est impliqué dans la gestion des émotions ;
- » le cortex préfrontal dorsolatéral, mobilisé pour évaluer la valeur et la pertinence de différentes alternatives.



Cette « power skill » qui mobilise plusieurs aptitudes

Une compétence cognitive indispensable, étroitement liée aux capacités d'analyse, de créativité et d'ouverture d'esprit.

D'après un récent **rapport** du Project Management Institute, plusieurs compétences comportementales jouent un rôle clé dans le monde du travail aujourd'hui : communication, résolution de problème, leadership collaboratif, pensée stratégique. Une cinquième « power skill » mérite de rejoindre cette liste, tant elle présente une relation forte avec ce « top 4 » : la pensée critique. Pour s'exprimer pleinement, celle-ci va solliciter plusieurs *soft skills* de premier plan, comme la capacité d'analyse et d'évaluation, la créativité et l'ouverture d'esprit.

Ouvrir le champ des possibles, puis resserrer le spectre

Faire preuve d'esprit critique implique avant tout d'examiner une situation, un problème, un projet, dans toutes ses dimensions, et d'en comprendre les tenants et les aboutissants. L'analyse du présent permet donc d'envisager différents

scenarios pour mieux s'y préparer, et ainsi de pouvoir prendre les meilleures décisions. Cette démarche réflexive est également un terrain propice à davantage d'innovation : en ouvrant le champ des possibles, puis en le resserrant pour ne retenir que les options les plus prometteuses, l'individu va faire preuve de créativité et pouvoir proposer des idées « out of the box » – pour ensuite en vérifier leur pertinence grâce à un examen critique.

L'ouverture d'esprit représente un autre pilier incontournable : au lieu de chercher à faire coller la réalité avec des jugements préconçus, il est indispensable de rester aussi neutre que possible pour accueillir toutes les informations et les analyser. Cette démarche d'objectivité est sans doute le meilleur moyen de lutter contre les biais cognitifs, l'une des principales menaces qui pèsent sur notre pensée critique (voir l'encadré).

Les compétences cognitives sous-estimées par les collaborateur·rice·s

Qu'on la considère comme une « power skill » ou comme une *soft skill* interagissant avec d'autres compétences comportementales, la pensée critique reste sous-estimée par les collaborateur·rice·s. C'est ce qui ressort de la 2e édition du **baromètre** établi par Lefebvre Dalloz Compétences (LDC). Lorsqu'on interroge les salarié·e·s sur les *soft skills* qui leur viennent à l'esprit, seul un tiers d'entre eux·elles citent les compétences cognitives – loin derrière les compétences relationnelles et les compétences émotionnelles. Et quand on leur demande lesquelles sont le plus souvent sollicitées dans le cadre de leurs fonctions, les quatre propositions les moins souvent retenues sont la créativité, la faculté d'apprendre à apprendre, la connaissance de soi et la pensée critique (à 12 %).



Pour les expert·e·s de LDC, cette primauté des compétences relationnelles et émotionnelles s'expliquerait par un paradoxe que les organisations doivent résoudre : « Alors que les entreprises semblent valoriser davantage les *soft skills* comme enjeu individuel, c'est la dimension collective de ces compétences qu'elles "reconnaissent" le plus. En somme, les *soft skills* sont perçues comme un moyen d'aider les individus à fonctionner dans le collectif, davantage que comme un levier de performance individuelle.

» Les employeur·euse·s sont donc attendus pour faire bouger les lignes et redonner toutes leurs lettres de noblesse aux compétences cognitives, au bénéfice des salarié·e·s – et du leur.



Quand les biais cognitifs altèrent notre pensée critique

Si ces « raccourcis de la pensée » nous aident à agir et à décider plus rapidement, souvent ils nous induisent en erreur, altérant nos capacités de jugement critique. Plusieurs biais cognitifs sont donc à connaître pour tâcher d'en minimiser l'impact sur nos comportements et prises de décision :

- » **Le raisonnement dichotomique** : on rejette toute forme de nuance pour adopter un fonctionnement binaire et une pensée en « noir » et « blanc », en « bien » ou « mauvais » ;
- » **L'inférence arbitraire** : on tire trop vite des conclusions alors que l'on ne dispose pas de tous les éléments, au risque de croire mordicus aux prédictions que l'on fait sur le futur ;
- » **La surgénéralisation** : on part d'un seul fait isolé, d'un événement négatif, pour établir une conclusion générale (« je n'ai pas réussi à faire cela, donc je n'y arriverai jamais ») ;
- » **La biais de confirmation** : on retient uniquement les éléments qui vont aller dans le sens de l'hypothèse de départ, en négligeant ceux qui la remettraient en cause.

Un thème transverse à intégrer tout au long du cursus des étudiant·e·s

Enseignant-chercheur à CY Cergy Paris Université, Matthieu Cisel donne notamment un cours sur l'interprétation des données aux élèves du Bachelor Data Science de CY Tech. C'est dans ce cadre qu'il a développé un MOOC dédié à l'esprit critique, accessible à tous.

» **Pourquoi avez-vous conçu ce MOOC (Massive open online course), qui connaît un grand succès ?**

Après ma thèse en sciences de l'éducation consacrée au format MOOC, j'ai réalisé un post-doctorat sur l'esprit critique, avec l'objectif de développer des technologies pour apprendre à mieux argumenter. S'ajoute à cela l'environnement professionnel dans lequel j'évolue, et notamment les cours que je donne à de futur·e·s ingénieur·e·s en data. Quand on réalise des analyses, on peut faire dire tout et n'importe quoi à un même jeu de données : l'interprétation est source d'erreurs, voire de contre-sens. La conception du MOOC s'inscrit donc ce contexte, et dans la notion de zététique, ou « l'art du doute », qui est une méthode fondée sur la vérification des informations. L'objectif est à la fois d'être en capacité de repérer les arguments fallacieux et d'améliorer sa manière d'argumenter.

» **Comment avez-vous défini les contenus et leur articulation ?**

J'ai adopté une approche encyclopédique, taxonomique, pour évoquer les différentes formes de « fallacie » – les sophismes et les raisonnements inductifs ou au contraire formels. Le MOOC met aussi l'accent sur les moyens de réfuter des arguments fallacieux, mais aussi sur la compréhension des biais cognitifs, à l'origine de nombreuses erreurs de raisonnement. Mon ambition est qu'à l'issue des différents modules, la personne soit en mesure de décomposer

l'argumentaire, d'identifier les éléments fallacieux, de trouver un moyen efficace pour les réfuter. Les progrès attendus relèvent aussi du rapport à soi : nous sommes pétris de biais, il est donc important de développer une capacité de recul critique par rapport à sa propre manière de penser.

» **Une fois le MOOC suivi, comment mettre en pratique les acquis ?**

Surtout, par une posture d'écoute. Personne n'échappe aux erreurs de raisonnement dans sa vie quotidienne, le matériau sur lequel pratiquer ne manque pas. Attention néanmoins à ne pas verser dans une forme d'extrémisme lors des interactions, au risque de devenir insupportable !

» **Ouvert à tous, votre MOOC contribue aussi à la formation des étudiant·e·s à la pensée critique : faut-il l'intégrer comme objectif pour les acteur·rice·s de l'enseignement supérieur ?**

C'est le principal problème des « éducations à... », comme la culture numérique : la pensée critique ne relève pas d'une discipline en soi. Comment l'insérer dans les différentes matières du cursus ? Qui doit l'enseigner, comment, et avec quelle articulation avec les disciplines ? À mes yeux, il faut miser sur des enseignant·e·s spécialisé·e·s dans ces sujets transverses, travaillant de concert avec les enseignant·e·s de chaque discipline universitaire pour envisager des modalités d'intégration de la pensée critique dans leur programme. Je constate déjà une appétence de la communauté éducative pour ces sujets ; l'enjeu actuel est celui du passage à l'acte, pour insuffler cette dynamique dans les pratiques.

» **Quel bilan tirez-vous des deux premières années d'exploitation du MOOC ?**

On estime qu'un MOOC rencontre le succès quand il touche 2 à 3 000 personnes. Dans notre cas, le MOOC a bénéficié de promotions

d'environ 20 000 participant·e·s, ce qui confirme l'intérêt de la société pour ce sujet. Si je devais retravailler le contenu, je renforcerais la partie dédiée aux biais cognitifs, et surtout j'ajouterais des exemples tirés de l'Histoire, pour illustrer comment des problèmes d'interprétation et/ou d'argumentation peuvent conduire à des erreurs monumentales.

Former à la pensée critique : un enjeu citoyen

À l'école, en études supérieures ou en formation continue, une aptitude à développer avec l'appui des bonnes approches pédagogiques.

« L'esprit critique peut s'enseigner et s'apprendre en tant que tel » : c'est la **conviction** du sociologue Gerald Bronner, auteur de *Déchéance de rationalité* (Grasset, 2019), qui regrette qu'il n'ait jamais été un objet pédagogique à l'école – au-delà de fragments abordés dans plusieurs disciplines : « chaque cours participe en partie à mettre à distance nos intuitions, mais cela n'est jamais systématisé. Les enfants n'apprennent pas à comprendre leur compréhension, à connaître leur connaissance. Ils-elles ne sont pas invité·e·s à se poser la question : comment savoir que ce qui est vrai est vrai ? ». Pour l'expert, le problème se poursuit à l'université. Il recommande donc la création d'un cours spécifique, qui ferait partie du tronc commun.

Des sous-compétences à développer pour renforcer la pensée critique

La montée en puissance des *fake news* change progressivement la donne, en France comme ailleurs. La Commission européenne s'est ainsi impliquée en lançant, il y a quelques années, une **consultation publique sur les fausses nouvelles et la désinformation** pour mobiliser citoyen·ne·s, acteur·rice·s privé·e·s et pouvoirs publics sur la question. L'éducation aux médias et à l'information s'impose aujourd'hui comme un défi à relever : il s'agit notamment de développer

des compétences de recherche, de sélection et d'interprétation de l'information, ainsi que d'évaluation des sources et des contenus, dans une approche transdisciplinaire. En parallèle, il faut renforcer la formation des enseignant·e·s, comme le **rappelle** Sylvie Pierre, maître de conférences en sciences de l'information.



Si la pensée critique doit faire l'objet du socle de compétences de tout·e élève, l'enjeu reste d'identifier les méthodes pédagogiques les plus efficaces. C'est à cette question que se sont attelés des chercheur·euse·s du collège universitaire de Cork, en Irlande. Dans une **étude** parue en avril 2023, ils-elles partagent les résultats d'une méta-analyse des travaux conduits en la matière : il en ressort que les approches traditionnelles de fact-checking sont inefficaces pour combattre les fake news et autres théories du complot. Mieux vaut privilégier la prévention ; par exemple, la présentation de contre-arguments en amont de l'exposition à la fausse information.



S'inspirer des conclusions de la littérature scientifique pour agir

D'autres chercheur·euse·s se sont penchés sur le sujet, livrant plusieurs pistes et recommandations pour les pédagogues :

- » Ne pas se limiter à une démarche visant à éviter ou à éliminer ce qui semble être faux ;
- » Travailler sur le jugement réflexif des individus, par exemple en mettant en lumière le caractère construit et mouvant des connaissances ou en identifiant les sources ;
- » Proposer des activités réflexives pour favoriser la prise de conscience des propres représentations des participant·e·s ;
- » Mettre l'accent sur l'argumentation, ainsi que sur l'évaluation et la production d'arguments – au bénéfice d'un point de vue éclairé.
- » Sans oublier de favoriser le transfert de l'esprit critique, en multipliant les thématiques et situations pour s'exercer.



Les atouts du bac international

Lancé en 1968 par l'École Internationale de Genève, le baccalauréat international (BI) est un diplôme de fin d'enseignement secondaire reconnu dans plusieurs pays – dont la France. Son Programme d'éducation intermédiaire (PEI), destiné à des élèves de 11 à 16 ans, encourage les liens entre les études et le monde réel. Une équipe de recherche s'est intéressée à l'enseignement et l'évaluation de la pensée critique dans le PEI. La perception des élèves et des enseignant·e·s est confirmée par l'analyse quantitative : la participation au programme procure bel et bien un avantage en la matière. Comment l'expliquer ? Pour les auteur·e·s de l'étude, cette plus-value tient aux approches pédagogiques mobilisées dans le PEI, fondées sur la recherche des preuves.

Source : IB Programme d'éducation intermédiaire, 2022

Une demande des employeur·euse·s, une contribution à l'employabilité

Une place de choix parmi les compétences clés d'aujourd'hui et de demain, que chaque actif a intérêt à développer pour son propre bien – et celui de son entreprise.

Ce n'est pas (encore) la *soft skill* dont on parle le plus dans le monde du travail, et pourtant...
D'après **The Future of Jobs Report 2020** du

Forum économique mondial, le top 15 des compétences stratégiques à horizon 2025 accorde une bonne place à l'analyse et la pensée critiques, aux côtés de la résolution de problèmes, de la résistance au stress et de la flexibilité. Ce sont même, pour deux tiers des entreprises interrogées, les compétences qui seront les plus en progression dans les prochaines années.

À juste titre, tant elles contribuent à notre agilité dans un environnement professionnel marqué par l'adaptation au changement et le besoin de prise de recul. Il est donc logique de voir les employeur·euse·s s'intéresser de plus en plus à la pensée critique, dont les bénéfiques peuvent concerner de nombreux domaines de l'organisation du travail et de la culture interne.

La pensée critique, au service de la motivation et de l'engagement

C'est par exemple le cas de l'exercice managérial : au sein d'une équipe, les avis vont souvent diverger, il faut donc être en mesure d'écouter tous les arguments et d'en examiner la pertinence pour retenir ceux qui paraissent les plus solides ; ou encore, face à une problématique inédite, de réunir ses collaborateur·rice·s pour leur proposer une séance de brainstorming avant de prendre une décision – qui sera amenée à être challengée quand le contexte évoluera...

Comme l'**explique** François Cornillier, responsable de l'ingénierie pédagogique chez Pearson TalentLens, c'est aussi un atout pour renforcer la contribution de chacun·e aux objectifs stratégiques et aux projets collectifs : « Dès lors qu'un·e collaborateur·rice se sent autorisé·e à exprimer le fond de sa pensée, cela peut inciter à davantage d'implication et favorise donc la motivation et l'engagement ».



aussi en favorisant l'expérimentation et le droit à l'erreur, comme la prise d'initiative, pour favoriser sa mise en pratique et l'inscrire dans le fonctionnement de chacun·e, à tous les niveaux de l'organisation.

Pour recruter plus efficacement, les entreprises peuvent aujourd'hui compter sur Pearson TalentLens Role Assesments : une plateforme d'évaluation des compétences attendues pour le poste – capacités cognitives, styles de travail et personnalité, pensée critique et compétences linguistiques.



Une compétence à mieux valoriser sur le CV

Les experts d'Indeed partagent plusieurs recommandations au profit des candidat·e·s, afin de les aider à mettre en avant leurs capacités de pensée critique :

- » L'ajout de mots clés dans le CV, en utilisant un champ lexical ad hoc (analytique, résolution de problèmes, créativité, etc.) ;
- » La mention de cette compétence dans la lettre de motivation, en faisant le lien avec des missions précédentes ;
- » Des précisions apportées lors de l'entretien de motivation, en évoquant une situation spécifique et la manière dont elle a été réglée.

Une culture interne à favoriser, avec le concours des manager·euse·s

L'expert partage plusieurs conseils à tester, dans sa pratique professionnelle comme sa vie personnelle : d'abord, identifier clairement les sources d'information ; ensuite, remettre en question les données à exploiter au lieu de leur faire une confiance aveugle ; puis évaluer les arguments et leur poids respectif ; enfin, éviter les conclusions hâtives.

Pour aller plus loin, il s'agit aussi de créer et de faire vivre une culture interne orientée vers le développement de l'esprit critique, avec le concours des manager·euse·s de proximité : notamment, en aidant les salarié·e·s à estimer leur niveau en la matière, puis à se former pour développer cette compétence clé ; mais



Développer sa pensée critique pour gagner en épanouissement personnel et professionnel

Comment renforcer les compétences et ressources qui contribuent à la pensée critique ? C'est le défi qu'ont relevé Christelle Cadoret, psychologue et consultante en ressources humaines, et Carole Bidan-Fortier, développeur Produit Senior chez Pearson TalentLens, en concevant une approche d'auto-coaching, publiée en juin 2023 aux éditions Pearson.

» **Votre livre, publié par Pearson dans la collection Human Skills, a pour titre « Accueillir le changement et prendre des décisions éclairées » : en quoi est-ce un double enjeu majeur, pour les entreprises et les collaborateur·rice·s ?**

Christelle Cadoret : C'est, plus globalement, un double enjeu qui va au-delà de la sphère RH. Nous sommes tous·tes confronté·e·s, dans notre quotidien, à des changements auxquels nous allons plus ou moins réussir à faire face. Certain·e·s d'entre nous sont aidé·e·s, outillé·e·s, pour relever les défis associés à ces transformations. Prendre une décision revient souvent à trancher entre plusieurs options, or cela n'a rien d'évident. En parallèle, nous sommes bombardé·e·s d'informations en tous sens. La pensée critique va nous aider à décrypter ces données, à décortiquer le changement, à faire des choix et à prendre des décisions éclairées.

Carole Bidan-Fortier : Nous sommes peu armé·e·s pour exprimer cette pensée critique et affronter ces changements. Depuis quelques années, l'Éducation nationale cherche à définir des modalités pédagogiques pour l'enseigner. Il existe de nombreuses recherches sur le sujet, qui permettent d'identifier des leviers d'action, mais la mise en pratique n'est pas toujours aisée. S'interroger, poser des questions, arrêter le flux d'information, se demander ce qui a motivé telle prise de décision : autant d'éléments qui permettent déjà d'initier une forme de pensée critique, dans une société qui valorise peu la pensée divergente, la nuance.

» **Comment développer cette posture dans un environnement qui ne l'encourage pas toujours ?**

Christelle Cadoret : Si le contexte n'incite pas toujours, effectivement, à exercer sa pensée critique, les entreprises manifestent leur volonté d'aller dans cette direction. Prenons l'exemple de la stratégie d'entreprise : la pensée critique peut permettre d'y trouver du sens pour se

l'approprier, et se donner les moyens d'y contribuer. Une autre tendance RH concerne l'intelligence collective. Chacun·e est incité·e à donner son avis, à participer à l'élaboration d'objectifs, ce qui procure une certaine liberté : celle de remettre en question l'avis général, d'apporter sa pierre même si elle n'est pas en phase avec le consensus.

Carole Bidan-Fortier : Les entreprises attendent de plus en plus d'autonomie sur le poste, de capacité à prendre des décisions, de réactivité, mais aussi de démarches d'auto-formation pour interroger ses pratiques, identifier ce dont on a besoin pour évoluer. En travaillant sur soi, en faisant évoluer son regard sur – ou avec – les autres, on découvre des moyens de fonctionner différemment. Le·la manager·euse doit aider le·la collaborateur·rice à exercer sa pensée critique, comme lui·elle-même doit se donner les moyens de la mettre en pratique.

» **Vous proposez une démarche d'auto-coaching en 11 étapes pour développer son agilité et sa pensée critique : quels en sont les éléments clés ?**

Carole Bidan-Fortier : Les biais cognitifs, comme celui de confirmation, sont les ennemis de la pensée critique. Le fait d'en prendre conscience contribue à limiter leur impact. La gestion des émotions est un autre élément essentiel sur lequel nous pouvons agir. Il me paraît crucial de faire prendre conscience, notamment aux jeunes générations, de l'impact des émotions et des biais cognitifs sur notre pensée critique, pour porter un regard différent sur ce qui nous entoure, sur les informations qui nous parviennent, et oser se démarquer.

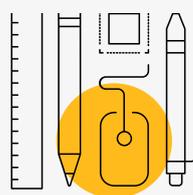
Christelle Cadoret : C'est en exerçant notre pensée critique que l'on peut développer notre adaptabilité et embrasser le changement, remettre en question des croyances, s'ouvrir au monde et à la différence. Cela change le rapport à l'autre et à soi, permet de se libérer de certains carcans pour tendre vers davantage d'épanouissement – personnel comme professionnel. C'est donc un travail sur soi essentiel qui vise à modifier ses perceptions et à élargir ses perspectives, tout en disposant de ses propres filtres et en les mobilisant à bon escient.

» **Quel est le meilleur moyen de tirer parti de votre méthode pour mieux exercer sa pensée critique ?**

Carole Bidan-Fortier : Le développement de la pensée critique est rarement une finalité en soi ! Notre approche est particulièrement utile quand on se confronte à un changement important, et que l'on s'interroge sur sa capacité à y faire face ; ou encore lorsque l'on affronte des difficultés dans sa vie professionnelle, et que l'on ressent le besoin d'améliorer son adaptabilité. Notre livre peut alors être exploité pour identifier ce sur quoi on peut agir, expérimenter en situation réelle et en tirer des enseignements. Nous avons défini une méthodologie de plan d'action, pour aider le lecteur à préciser ses propres modalités de mise en œuvre et en mouvement. Des supports d'exploration, comme les cartes mentales, vont faciliter cette démarche autoréflexive.

Christelle Cadoret : Je ne considère pas notre approche comme une méthode. C'est davantage une série de recommandations, de tips, sans déroulé figé entre un point d'origine et un point d'arrivée. Dans telle situation, je ne me sens pas agile ; en feuilletant le livre, je peux réaliser que la pensée critique fait défaut sous certains aspects. S'agit-il de la gestion émotionnelle ? De la dynamique relationnelle ? Où sont, au contraire, mes ressources et comment les renforcer ? Nous sommes convaincues qu'il est possible de développer son potentiel, à tous les âges de la vie.

Notre livre est un moyen d'accompagner le-la lecteur-riche dans un cheminement afin qu'il-elle se pose les bonnes questions. D'ailleurs, à la fin de l'ouvrage, il est proposé d'aller plus loin dans son travail de réflexion et d'évolution professionnelle, en ayant recours à un-e consultant-e RH ou un-e coach-e utilisant le test **WATSON-GLASER™ III** d'évaluation de la pensée critique, édité par Pearson TalentLens, pour développer cette compétence.



Évaluer sa pensée critique avec le WATSON-GLASER™ III

Ce test de référence, développé par Pearson TalentLens, évalue les compétences de l'individu dans cinq domaines, pour l'aider à identifier des axes d'amélioration.

Avant de développer ses compétences de pensée critique, il est essentiel d'avoir une vision précise de son niveau initial.

C'est l'objectif de WATSON-GLASER™ III, référence internationalement reconnue, qui permet de mieux comprendre les forces et les faiblesses d'une personne et de déterminer précisément les objectifs de développement appropriés – et les activités à privilégier pour les atteindre.

Ce **test**, conçu et perfectionné par Pearson TalentLens, mesure les aptitudes dans cinq domaines de la pensée critique : faire des inférences, reconnaître des hypothèses, déduire, interpréter et évaluer des arguments.

Un rapport de développement, pour guider la progression

L'intérêt de l'outil ? Fournir à la fois un score global et des scores pour les trois domaines de la pensée critique qui représentent le modèle RED (voir pages suivantes). Il débouche sur un rapport de développement individualisé, enrichi de conseils structurés pour améliorer ses aptitudes de pensée critique. Des recommandations qui gagneront à être mises en pratique en mobilisant du coaching ou des actions de formation (présentiel, e-learning, autoformation structurée...).

Très utile dans les démarches de pré-sélection des candidat·e·s à un poste ou à une promotion interne, WATSON-GLASER™ III peut donc également être mobilisé en tant qu'outil de développement de la pensée critique. Au profit de l'individu et de son employabilité, comme de l'organisation et de sa performance.



CONCLUSION

Renforcer et pratiquer la pensée critique : les conseils de Pearson TalentLens

Reconnaissance d'hypothèses, évaluation d'arguments et déduction de conclusion, au cœur des axes de développement à privilégier.

Collaborateur·rice·s, manager·euse·s de proximité ou transverses, expert·e·s internes, direction générale... À tous les niveaux de l'organisation, chaque fonction a intérêt à développer sa capacité à prendre du recul et de la hauteur sur une situation donnée, et plus largement à renforcer son niveau de pensée critique. Il s'agit en premier lieu d'adopter la juste posture, en mobilisant plusieurs attitudes – en particulier l'écoute, l'ouverture et la curiosité. À ce socle indispensable s'ajoutent des compétences plus spécifiques, comme la capacité à s'informer et à évaluer la pertinence de l'information, à distinguer les faits de leurs interprétations, à questionner, à établir un jugement argumenté, etc.

Devenir le critique de ses pensées et comportements

Pour réussir à mobiliser ces compétences, il est indispensable d'opérer un travail autoréflexif sur

les biais cognitifs qui affectent notre objectivité. Il est également important de se confronter à d'autres visions et approches, par exemple en associant, autour d'une même problématique, des profils créatifs et analytiques, pour envisager d'autres modalités de résolution de problèmes – en sortant de la zone de confort pour penser, et agir, autrement.

Pour les expert·e·s de Pearson TalentLens, le préalable à toute démarche de développement consiste à devenir un·e critique de ses propres pensées et actions. Une approche qui va permettre à chacun·e d'identifier ses points forts et ses axes de progrès : tel·le personne peut être bon·ne en résolution de problèmes et en pensée logique, mais être en difficulté quand il s'agit de les mettre en pratique dans un contexte donné.



Le modèle RED, au service d'une pensée critique plus affûtée

Développer l'aptitude de pensée critique implique de cibler ses éléments de base : la reconnaissance d'hypothèses, l'évaluation d'arguments, et la déduction de conclusion. Des briques essentielles, reprises dans le modèle RED développé par Pearson TalentLens. Des problèmes peuvent en effet survenir lorsque les décisions sont prises sur la base d'hypothèses erronées. En remettant systématiquement en question les hypothèses, il devient possible de mettre en évidence des lacunes dans les informations, des fragilités dans le raisonnement.

Le deuxième volet, celui de l'évaluation d'arguments, appelle plusieurs questions complémentaires : Est-ce que je dispose de toutes les informations nécessaires ? Sont-elles pertinentes et exactes ? Suis-je en mesure d'évaluer objectivement ces informations, sans préjugés ? Un questionnement qui va permettre de s'engager dans l'étape suivante, consistant à rassembler des informations divergentes pour en tirer des conclusions logiques, cohérentes, à la pertinence vérifiée.

Cette logique progressive, itérative, est donc à privilégier pour exercer sa pensée critique et en évaluer l'impact. Il est temps de passer à la pratique, dans la vie personnelle comme au travail, pour en voir les effets concrets et les bénéfiques, individuels et collectifs !



Les cinq étapes de la pensée critique

- » **S'arrêter et réfléchir** : déterminez ce qui se passe et ce que vous essayez d'accomplir ; prenez le temps de réfléchir et de vous fixer une direction.
- » **Reconnaitre des hypothèses** : faites la distinction entre des faits et des opinions ; recherchez les hypothèses implicites ; vérifiez que vous vous interrogez sur le vrai problème..
- » **Évaluer des informations** : quelles sont les informations nécessaires ? Sont-elles pertinentes et/ ou exactes ? Réalisez un traitement efficace et objectif de l'information.
- » **Déduire ou tirer des conclusions** : la conclusion concorde-t-elle avec les faits ? Atteint-elle ses objectifs ? Assurez-vous que la conclusion découle logiquement des informations.
- » **Mettre en place un plan d'action** : quel type de plan ? Quelles ressources sont nécessaires ? Disposez d'un programme pour mettre en œuvre vos prochaines prises de décision.



Les solutions Pearson TalentLens au service de l'évaluation et du développement de la pensée critique

Pearson TalentLens est aujourd'hui un acteur incontournable de l'évaluation et du développement du potentiel humain. Le groupe, qui compte plus de 20 000 salarié·e·s, diffuse ses produits et services dans près de 200 pays.

La création de la division Workforce Skills, en 2021, vise à accompagner notre vision du monde du travail : un monde où chacun·e peut réaliser son plein potentiel en ayant conscience de ses compétences propres, et où les organisations peuvent prendre de meilleures décisions en matière de capital humain.

Parce qu'elle est effectivement une compétence clé du 21e siècle très recherchée, nous offrons aux professionnel·le·s des Ressources Humaines un moyen d'évaluer et de développer la pensée critique chez leurs candidat·e·s, collaborateur·rice·s, ou toute personne accompagnée en développement des compétences, mobilité et/ou orientation professionnelle, au travers de l'outil **WATSON-GLASER™ III**. Ce test est déjà une référence pour de nombreuses entreprises (BPCE, Groupe Atlantic, Hiscox...), qui l'ont intégré à leur processus de recrutement dans le but de les éclairer sur la démarche intellectuelle et les capacités de discernement de leurs candidat.e.s. La pensée critique est également l'une des compétences évaluées également dans notre nouvelle solution de recrutement Pearson TalentLens **Role Assessments**.

À propos de TalentLens

TalentLens est une composante centrale de la division nouvellement créée, Workforce Skills, de l'éditeur mondial de solutions d'apprentissage Pearson et leader international de l'évaluation et de l'accompagnement des personnes.

La division Workforce Skills est composée de Pearson TalentLens – éditeur de tests psychométriques en milieu professionnel, connu et reconnu sur le marché, ainsi que de deux nouvelles acquisitions complémentaires : Faethm IA – la première entreprise au monde à s'appuyer sur des données et à s'intéresser de bout en bout à l'avenir du travail, et Credly – le leader mondial de badges numériques de compétences.

S'appuyant sur plus de 70 ans de recherche, nos tests psychométriques, tels que le test WATSON-GLASER™ III, sont utilisés par des centaines d'entreprises dans le monde entier pour le recrutement et le développement des compétences de leurs employé·e·s. En tant qu'expert·e·s du monde professionnel, notre objectif premier est de vous aider à faire le point sur vos pratiques, comprendre et définir vos besoins, vous accompagner dans le choix et l'utilisation de nos solutions d'évaluation..



Ouvrage réalisé en collaboration
avec Parlons RH, l'agence marketing
de la fonction RH

www.parlonsRH.com